

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Tinjauan Teori Tentang Administrasi Publik**

###### **2.1.1.1. Definisi Administrasi**

Secara etimologis istilah administrasi berasal dari Bahasa Inggris dari kata *administration* yang bentuk infinitifnya adalah *to administer*. Dalam Oxford Advance Learner's Dictionary English, kata *to administer* diartikan sebagai *to manage* (mengelola) *to direct* (menggerakkan).

Kata administrasi juga dapat berasal dari bahasa Belanda dari kata *administratie* yang mempunyai pengertian yang mencakup *stelselmatige verkrijging en verwerking van gegevens* (tata usaha), *bestuur* (manajemen dari kegiatan-kegiatan administrasi), dan *beheer* (manajemen sumber daya, seperti finansial, personel, gudang). Istilah, pengertian administrasi di Indonesia pada mulanya berasal dari Eropa Barat dan Eropa Konstitental melalui penjajahan Belanda (Belanda merupakan salah satu Negara Eropa Kontinental). Eropa Barat seperti hal yang sama juga di Jerman, Prancis, Italia. Memperolehnya dari Bangsa Romawi.

Di zaman Romawi Kuno terdapat banyak istilah yang berhubungan dengan Administrasi, antara lain: *Administer* = pembantu, abdi, kaki tangan, penganut; *Adminstratio* = pemberian bantuan, pemeliharaan, perlakuan, pelaksanaan, pimpinan,

pemerintah, pengelola ; *Administro* = membantu, mengabdikan, memelihara, menguruskan, memimpin, mengemudikan, mengatur; *Administrator* = pengurus, pengelola, pemimpin.

Sedangkan dalam Bahasa Latin “*ad*” yang berarti “*intensif*” dan “*ministrare*” yang berarti melaksanakan atau mengendalikan atau melayani. Jadi, secara sederhana administrasi berarti bagaimana melayani atau mengendalikan “sesuatu kegiatan yang dilakukan secara intensif.

Pengertian Administrasi menurut **Leonard D White ( dalam Akadun 2007: 37)** bahwa :

**“Administrasi adalah proses yang umumnya dijumpai disemua kegiatan-kegiatan kelompok, baik publik (negara, pemerintahan) maupun privat (swasta, perusahaan), sipil atau militer, dalam ukuran besar atau kecil.”**

**Atmosudirjo ( dalam Syafie, 2003: 4)** mengemukakan pendapatnya mengenai hakekat administrasi bahwa :

**“Administrasi merupakan suatu fenomena sosial, yaitu perwujudan tertentu di dalam masyarakat modern. Eksistensi administrasi ini berkaitan dengan organisasi. Jadi, barang siapa hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat, ia harus mencari terlebih dahulu suatu organisasi yang masih hidup, disitu terdapat administrasi.”**

Sejalan dengan pendapat tersebut, **Siagian (2008: 2)**, mendefinisikan administrasi sebagai :

**“Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Administrasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang kemudian melakukan kerjasama, dan kemudian membagi tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai suatu kegiatan yang dituju/dicapai.

Sedangkan pengertian Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang meliputi catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagai teknis ketatausahaan. Sedangkan administrasi dalam arti luas adalah seluruh proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pengertian Administrasi Secara Luas ialah Administrasi diartikan secara luas sebagai suatu kegiatan manusia mendayagunakan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasional yang telah ditentukan. Pendayagunaan sumber daya mengandung arti juga suatu kerja sama antara dua orang atau lebih, tetapi tidak selamanya harus bekerja sama antara dua orang atau lebih.

Selanjutnya banyak ahli yang menyampaikan pendapatnya mengenai pengertian Administrasi dalam arti luas. Administrasi dalam arti luas menurut **Sutarto (2000:23)** mengemukakan bahwa:

**“Suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan”.**

### 2.1.1.2. Pengertian Administasi Publik

Istilah publik diserap dari Bahasa Inggris “*public*” yang secara etimologis berasal dari Bahasa Latin *publicus* yang berarti untuk orang *for publicus*. *Populicus* berasal dari kata *populus* yang berarti orang. Kata publik diartikan sebagai bukan perseorangan atau kelompok yang meliputi orang banyak, berkaitan dengan suatu Negara, Bangsa atau masyarakat.

Menurut **Pasolong (2016:8)**, administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas Pemerintahan dalam memenuhi kebutuh publik secara efisien dan efektif. Sedangkan menurut **Siagian**, administrasi publik di definisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur Pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara.

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan, bahwa Administrasi Publik adalah proses kegiatan yang dilakukan dua orang atau lebih dalam menjalankan Pemerintahan untuk mencapai tujuan Negara.

### 2.1.1.3. Fungsi Administrasi Publik

Mengacu pada pengertian administrasi publik, menurut Gerald E. Caiden (1982), secara umum ada 6 fungsi administrasi publik. Berikut ini adalah fungsi administrasi publik:

1. Fungsi Tradisional  
Ini adalah fungsi utama dari administrasi publik, yang meliputi; hubungan luar negeri, ketertiban dalam negeri, pertahanan dan keamanan, pekerjaan umum, perpajakan, dan kesejahteraan umum.
2. Fungsi Pembangunan Bangsa  
Fungsi administrasi publik yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa cinta tanah air dan bangsa di tengah masyarakat Indonesia yang sangat heterogen.
3. Fungsi Manajemen Ekonomi  
Masalah ekonomi juga merupakan tanggungjawab dari administrasi publik dan tidak bisa diserahkan sepenuhnya pada pihak swasta. Dalam hal ini administrasi publik dapat berperan langsung maupun dalam pembuatan regulasi.
4. Fungsi Kesejahteraan Sosial  
Pemerintah harus campur tangan dalam meningkatkan kesejahteraan sosial. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pelayanan masyarakat seperti; pelayanan kesehatan, kesejahteraan sosial, jaminan sosial, dan perumahan umum.
5. Fungsi Kontrol Lingkungan  
Menjaga kelestarian alam merupakan salah satu bentuk kontrol lingkungan. Untuk mencegah terjadinya kerusakan lingkungan akibat eksploitasi alam, maka perlu dilakukan fungsi kontrol lingkungan seperti, riset dan pengembangan, konservasi, tata kota, dan kontrol lingkungan.
6. Fungsi Hak Asasi Manusia  
Negara yang berlandaskan tatanan demokrasi harus melayani dan melindungi publik secara adil. Beberapa fungsi hak asasi manusia tersebut meliputi, perlindungan HAM, privasi, dan pengendalian penduduk.

### **2.1.2. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi**

Pengertian Budaya Menurut **Alisyahbana** dalam **Supartono, (2004:31)**

**“Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.”**

Pengertian Organisasi Menurut **(Sondang P. Siagian, 1980)** dalam buku

**Silalahi *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi* (2013)**

mendefinisikan:

**“Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.**

Sedangkan menurut (Dwight Waldo, 1971) dalam *Silalahi Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi* (2013) mendefinisikan:

**“Organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.**

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi bisa diartikan sebagai suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan pola tertentu yang perwujudannya memiliki kekayaan baik fisik maupun non fisik. Sehingga bisa dimungkinkan terjadinya suatu konflik dalam sebuah organisasi yang dikarenakan oleh adanya ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya.

Organisasi yang dianggap baik yaitu organisasi yang diakui keberadaannya karena memiliki kontribusi seperti mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan potensi, keterampilan yang dimiliki seorang pekerja sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu merupakan suatu bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau

satuan kerja tersendiri. Budaya organisasi (organizational culture) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut *Schein (2010:18)* definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**“Budaya organisasi pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal.”**

Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yangtelah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggotabarua sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Menurut *Robbins dan Judge (2016:355)* definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**“Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.”**

Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

Definisi budaya organisasi menurut *Kinicki dan Fugate (2013:32)* adalah sebagai berikut:

**“Budaya organisasi adalah himpunan bersama, diterima secara implisit asumsi yang dimiliki suatu kelompok dan yang menentukan bagaimana anggapannya, memikirkan, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya.”**

Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.2.1. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi**

Menurut **Tika (2010:5)**, ada beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yaitu:

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan untuk dianut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagi nilai (*sharing of value*)
6. Pewarisan (*learning process*)
7. Penyesuaian atau adaptasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Asumsi dasar



Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

## 2. Keyakinan untuk dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

## 3. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

## 4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

## 5. Berbagi nilai (*sharing value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

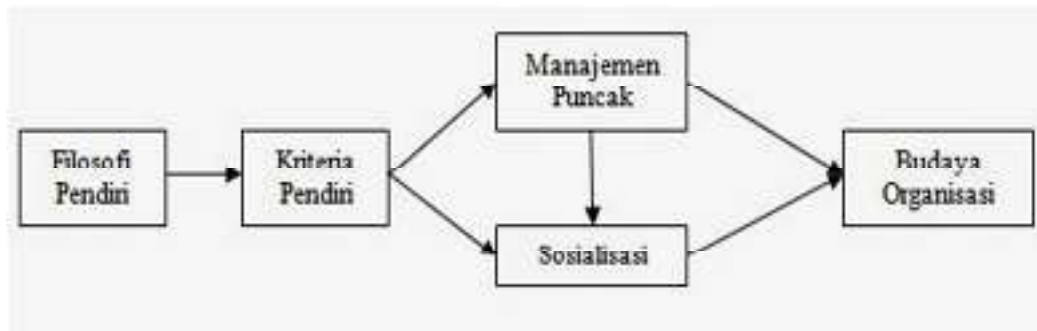
## 6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

## 7. Penyesuaian atau adaptasi

Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

**Gambar 2.1**  
**Pembentukan Budaya Organisasi**



Sumber: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2016)

Dari gambar pembentukan budaya organisasi menurut **Robbins dan Judge (2016:396)**, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi dengan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang nilai-nilai dasarnya konsisten setidaknya sesuai dengan sebagian yang baik dari organisasi. Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak yang besar pada budaya organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior menetapkan norma-norma hingga mengalir ke bawah sepanjang organisasi. Anggota baru butuh bantuan beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Bantuan tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi. Proses sosialisasi tidak peduli seberapa baik yang telah dilakukan

organisasi itu dalam proses perekrutan dan seleksi, anggota baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Tingkat keberhasilan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai anggota baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak.

#### **2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut **Kinicki dan Fugate (2013:35)** fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Give members an organizational identity.* (Memberikan anggota identitas organisasi)
2. *Facilitate collective commitment.* (Memfasilitasi komitmen bersama)
3. *Promote social system stability.* (Meningkatkan stabilitas sistem sosial)
4. *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings.* (Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka)

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggota organisasi.

#### **2.1.2.3. Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadisuatu organisasi. Menurut

**Robbins dan Judge (2016:355)** karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*. The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.
2. *Attention to detail*. The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.
3. *Outcome orientation*. The degree to which management focuses on results or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve them
4. *People orientation*. The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.
5. *Team orientation*. The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.
6. *Aggressiveness*. The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.
7. *Stability*. The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.

Karakteristik budaya organisasi diatas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), yaitu sejauhmana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), yaitu sejauhmana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detil.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), yaitu sejauhmana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), yaitu sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauhmana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

#### **2.1.2.4. Tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi.

**Kreitner dan Kinicki** dalam **Wibowo (2013: 52)** menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya 30 organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

#### **2.1.2.5. Teori Perubahan Budaya Organisasi**

Keberadaan suatu organisasi selalu mempunyai dimensi lingkungan internal dan eksternal, kedua lingkungan tersebut saling terkait erat satu dengan yang lain. Paradigma perubahan sosial sebagai lingkungan eksternal organisasi menuntut adaptasi perubahan lingkungan internal organisasi yang . Keberadaan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan lingkungan internalnya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang memerlukan suatu komitmen bersama dari segenap anggota organisasi. Komitmen bersama dibangun atas nilai-nilai bersama (*share values*) yang dikembangkan menjadi suatu dasar bagi terbentuknya budaya organisasi. Setiap organisasi yang mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal, akan mempunyai budaya kerja

yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerjanya guna memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan *existensi*-nya. Pada saat sekarang tuntutan perubahan budaya organisasi tidak cukup hanya dengan mengandalkan perubahan secara tradisional saja. Perubahan organisasi harus dengan tahapan dan proses yang direncanakan, karena disadari pencapaian budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu yang panjang dan memerlukan pemantauan secara berkesinambungan. Perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan *stakeholder* berlangsung secara terus-menerus dan dinamis, perubahan ini harus diimbangi dengan perubahan budaya organisasi, baik organisasi sektor *publik* maupun *bisnis*. Pada organisasi sektor publik, perubahan budaya organisasi menjadi sasaran utama Reformasi Birokrasi, yaitu untuk mencapai perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*).

Berikut ini adalah pendapat beberapa para ahli yang mendorong perlunya design perubahan budaya organisasi. **Jeff Cartwright** dalam (**Wibowo, 2013:222**) mengemukakan bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis. Perubahan budaya organisasi bukan suatu hal mudah yang dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, perubahan budaya organisasi dari pola tradisional yang mengandalkan perubahan secara alamiah menjadi budaya organisasi modern yang terencana dan bertahap memerlukan proses dan waktu cukup lama. Setelah proses perubahan dimulai, diperlukan pemantauan secara periodik terhadap kemajuan. **Robert P. Vecchio (1995:620)**, mengemukakan pendapatnya bahwa ada empat aktor yang berpengaruh pada asal mula sumber budaya organisasi, yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
2. Norma social organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya memengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

Sedangkan menurut **Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:515)** dalam **Wibowo (2013:17)** memberi perhatian pada tiga hal yang dapat menciptakan budaya organisasi, yaitu:

1. *Company founder* (pendiri perusahaan) Budaya organisasi dapat dilacak, paling tidak sebagian, pada pendiri perusahaan. Individu ini sering mempunyai kepribadian yang dinamis, strong values, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja, Karena dia memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya, pandangan



mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan.

2. *Experience with the environment* (pengalaman dengan lingkungan)

Budaya organisasi sering berkembang diluar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan celah bagi dirinya dalam industry dan di pasar.

3. *Contact with others* (hubungan dengan orang lain)

Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang dating berbagi interpretasi kejadian dan tindakan dalam organisasi.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai nilai dan tradisi yang mendasari organisasi. Hal ini terlihat pada bagaimana para aparatur berperilaku, harapan pegawai terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang di anggap wajar dalam hal bagaimana aparatur melaksanakan pekerjaanya Menurut **Edison (2016:119)** mengatakan, bahwa “budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”, Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Pariwisata Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang peneliti menggunakan Parameter

atau Dimensi budaya organisasi dalam penelitian ini merujuk kepada beberapa dimensi budaya menurut **Edison (2016:131)**, yaitu :

1. Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.
  - a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
  - b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
  - c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.
  - d. Anggota melakukan usaha usaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat
2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
  - a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
  - b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
3. Kepribadian Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
  - a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.

- b. Anggota kelompok saling membantu.
  - c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
- 4. Performa Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
  - a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
  - b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
  - c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
- 5. Orientasi tim Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.
  - a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
  - b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.